

En más de una ocasión hemos encontrado personas que se nos acercan con la inquietud de formular un Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard) de Recursos Humanos, atendiendo muchas veces a iniciativas generales de empresa, o simplemente como interés en aplicar un enfoque de resultados en la gestión de capital humano.

Sobre este tema existen diversos enfoques y en buena medida el rumbo a tomar dependerá del contexto dentro del cual se enmarca la iniciativa. No es lo mismo establecer Indicadores Claves de desempeño (KPIs) para la *gestión de capital humano de la empresa*, que establecer KPIs para medir el *desempeño del departamento de recursos humanos*. Por otra parte, y en adición a los dos casos anteriores, no es lo mismo definir KPIs como parte de una implementación global de Gestión del Desempeño (Strategic Performance Management – SPM), que establecerlos de manera independiente para la gestión de capital humano a manera de iniciativa particular.

En este artículo nos concentraremos en la definición de un conjunto de KPIs para la gestión de capital humano a nivel de empresa y como iniciativa particular, lo cual también puede incluir algunos indicadores que sirvan para medir el desempeño específico del departamento de recursos humanos. En este sentido, la temática asumirá que la definición de los KPIs no forma parte de una implementación global de SPM, pues ello tiene otras implicaciones, las cuales comentaremos al final.

## El Punto de Partida

Similar a lo que se debe hacer al momento de definir un SPM global de empresa, el punto de partida para establecer KPIs deberá ser la misión y propósito de la gestión de capital humano, buscando relevancia de las mediciones y facilitando el desglose de lo general a lo específico. Al respecto, definamos la misión de gestión de capital humano de la siguiente forma:

*“Atraer, incorporar, desarrollar y retener el talento idóneo para cumplir con los objetivos globales de la organización, gestionando dicho talento de tal forma que se produzca un incremento permanente en la productividad y la optimización de recursos”.*

De la misión anterior podemos deducir 3 grandes procesos de gestión: (1) Dotación de Talento; (2) Desarrollo del Talento; (3) Retención del Talento. Estos procesos deben realizarse “de tal forma que se produzca” un impacto sobre la productividad y eficiencia de la organización. Es decir, la idea de gestionar capital humano siempre estará en función del impacto que ello tenga sobre los resultados de la organización.

## Los KPIs Principales

Tal como ya hemos expuesto en artículos previos, no es posible establecer una relación *directa* entre la gestión del capital humano y las utilidades de una determinada empresa. Por ejemplo, no es factible identificar cuántos centavos de utilidad fueron generados a raíz de la inversión realizada en un taller de capacitación específico. Sin embargo, sí podemos definir métricas que nos permitan establecer una relación congruente entre la inversión realizada en capital humano y la generación de ingresos para la organización. En este sentido, el primer indicador que colocamos en la pirámide de KPIs es “*Dólares de venta por dólar de costo de capital humano*”.

En términos simples, este indicador nos permitirá monitorear si los recursos financieros que estamos asignando para atraer, desarrollar y retener

talento mantiene una relación proporcional con el negocio en términos de volumen de ventas. Si se desea evitar cualquier efecto inflacionario dentro de este indicador, y siempre que ello sea factible, también se pueden usar *unidades* en lugar de dólares para representar el volumen de negocio. Para este primer indicador, es importante incluir dentro del costo de capital humano cuando menos lo siguiente: compensaciones líquidas, presta-



ciones y beneficios, costos de dotación y costos de capacitación. Ahora bien, no es factible definir un valor ideal para este KPI, es decir, dependiendo del tipo de empresa este puede variar mucho. Lo importante es establecer una línea de base y a partir de ello buscar mejoras razonables, y sobretodo, no bajar de la línea de base.

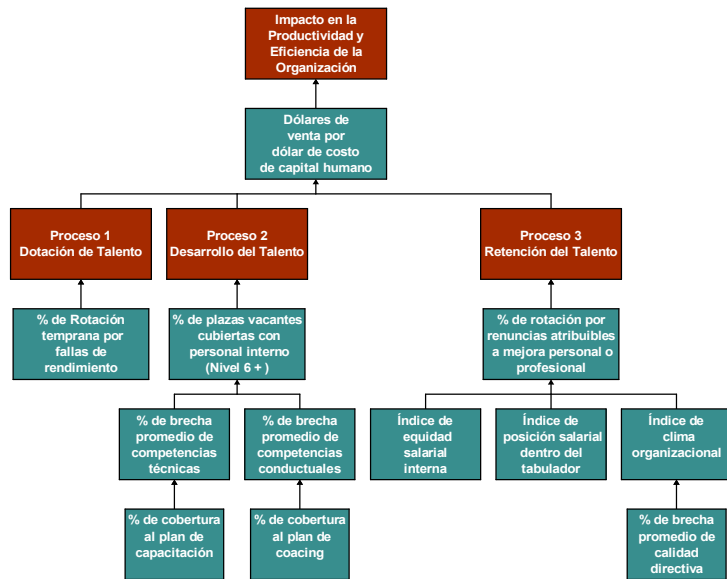
## Dotación de Talento

A continuación en la pirámide se incluyen los indicadores principales para cada uno de los procesos fundamentales emanados de la misión de gestión de capital humano. Para el caso del proceso de dotación de talento, el indicador “*% de rotación temprana por fallas de rendimiento*” es la métrica ideal para evaluar dicho proceso, pues en la medida que se logra incorporar a personas que cumplen con los perfiles de competencias definidos (y si tenemos bien definidos los perfiles), así será menor la cantidad de personas que tienen que salir en su primer año por que no cubrieron las expectativas. Nótese que no se presentan indicadores de menor nivel en este proceso, pues este KPI dependerá básicamente de la aplicación adecuada de herramientas de reclutamiento, selección e inducción, lo que implica la gestión de indicadores muy operativos que escapan el alcance de este artículo.

## Desarrollo de Talento

Para el proceso de desarrollo de talento se recomienda como KPI principal el “*% de cobertura de plazas vacantes con personal interno*”. Este indicador permite medir la proporción de vacantes que la organización logra llenar con talento que ya se encuentra dentro de la organización. En este caso, se aclara que el KPI contempla puestos en niveles de clasificación 6 y superiores, siendo el énfasis los puestos técnicos, de supervisión y ejecutivos. Esto se debe a que en los niveles operativos de una organización (entiéndase niveles de clasificación del 1 al 5) se espera que exista un porcentaje relevante de contrataciones desde afuera, pues es a partir de este grupo que se inicia la carrera y crecimiento en la empresa.

Para poder incidir en el indicador antes mencionado, todos los esfuerzos deben concentrarse en la definición, evaluación y desarrollo de competencias. En este sentido, se establecen como KPIs de siguiente nivel las brechas de competencias técnicas y conductuales. En la medida que



logramos cerrar estas brechas, se tendrá una mayor cantidad de opciones internas para cubrir vacantes, aunado a la existencia de un buen plan de carrera y sucesión, por supuesto.

### Retención del Talento

Como se puede observar en la pirámide, para el tercer proceso de gestión de capital humano, el énfasis lo tiene la remuneración y el clima, siendo estos dos factores fundamentales para la retención del talento. El indicador básico resulta de medir la fuga de personal por razones de *mejora*, entendiendo con esto mejores salarios, puestos de mayor nivel jerárquico o mejores condiciones laborales.

En cuando a la remuneración, se presentan dos indicadores que claramente tienen que ver con una buena gestión de tabuladores salariales. El "Índice de equidad salarial interna" se refiere a la correcta relación entre el valor de los puestos (en base a un sistema numérico de clasificación) y el salario pagado. Se debe buscar un valor lo más bajo posible, pues en la medida que este índice es mayor, significa que los salarios de las personas están dispersos, es decir, para un mismo puesto o puestos de similar complejidad, existen salarios muy variados. El segundo indicador, "Índice

de posición salarial dentro del tabulador", se refiere a la distancia existente entre el punto medio del tabulador salarial y el promedio de salarios pagados. Esta es una medida que permite conocer el grado de implementación del tabulador, en el sentido que si los salarios reales no se acercan al punto medio, la empresa puede ser vulnerable a la fuga de talento por razones salariales. Claro está que se asume la existencia de un tabulador competitivo.

Por el lado del clima organizacional, el indicador clásico recae en los resultados de las encuestas de clima que sean aplicadas. En este punto, lo que nos parece importante señalar es el indicador que recomendamos como causante del clima organizacional: "% promedio de brecha de calidad directiva". Este indicador se refiere a la definición de un perfil de estilos directivos que sea apoyo al clima organizacional y medir periódicamente la brecha del personal de mando respecto a dicho perfil. Es importante recordar que la calidad del clima organizacional es mayoritariamente dependiente de la calidad del liderazgo que se tenga (ver artículo "¿Quién Determina el Clima de una Organización?") y la calidad del liderazgo está íntimamente relacionada con los estilos directivos que se apliquen (ver artículo "Los Estilos Directivos y su Impacto en la Productividad").

### Conclusiones

La pirámide presentada sin lugar a dudas está lejos de agotar los posibles KPIs de gestión de capital humano, pues podemos seguir bajando y estableciendo más indicadores de índole operativa, sin embargo, en este caso nos ha interesado llamar la atención a los KPIs de mayor nivel y relevancia bajo un ordenamiento lógico. La mayoría de indicadores son el resultado del trabajo de toda la organización y no son dominio exclusivo de un departamento de recursos humanos, y es ahí donde debe haber una concientización dirigida a todos los líderes de la organización. Por ejemplo, no podemos cubrir en un 100% el plan de capacitación si los jefes no están dispuestos a asegurar la participación de su equipo en los eventos programados.

En caso que la definición de los KPIs de gestión de capital humano forme parte de una implementación global de gestión del desempeño, será necesario considerar también indicadores de operación del departamento de recursos humanos, tales como "% de cumplimiento con fechas de cobertura de plazas", "% de cumplimiento con el presupuesto de gastos", etc. Estos, por definición, no constituyen KPIs de gestión de capital humano, no obstante son muy importantes a la hora de medir el desempeño de la unidad principalmente responsable por dicha gestión.

*Ing. Juan Fernando Varela  
Gerente General  
DESISA Consultores*

## Productos y Servicios de DESISA Consultores

Desde 1988, nuestra Firma ha colaborado con empresas de todo giro de negocio proporcionando servicios de consultoría empresarial en las siguientes áreas:

- Administración de la Compensación y Remuneración Variable
- Evaluación del Desempeño en Base a Resultados
- Diagnóstico y Plan de Capacitación Basado en Competencias
- Sistema Mecanizado de Recursos Humanos
- Diagnóstico y Rediseño Organizacional
- Evaluación y Desarrollo de Competencias
- Diagnóstico de Cultura y Clima Organizacional
- Evaluación de Personal para Contratación y Promoción
- Planificación Estratégica y Cuadro de Mando Integral
- Rediseño y Mejora de Procesos



**El Salvador:** Col. Campestre, Ave. Víctor Manuel Mejía Lara # 10, San Salvador.  
Tel: (503) 263-9025

**Costa Rica:** De la antigua oficina de Amnet en San Pedro, 250m al sur, Edif. Santa Elena, oficinas 1 y 2.  
Tel: (506) 281-0159 - MPG, S.A.

**Nicaragua:** Bosques de Altamira N° 53. Distribuidora Vicky 2 cuadras arriba, 1 cuadra al Lago, Managua.  
Tel: (505) 270-5254 - ICEMV, S.A.

**Honduras:** Colonia Lomas del Guijarro Sur, calle París, casa 4078. Tegucigalpa.  
Tel: (504) 232-4576 - DINAMIKA, S.A.